

Probleme soziologischer Beratung in einem Industrieunternehmen

Busch, Hans Werner

Veröffentlichungsversion / Published Version
Sammelwerksbeitrag / collection article

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Busch, H. W. (1979). Probleme soziologischer Beratung in einem Industrieunternehmen. In R. Mackensen, & F. Sagebiel (Hrsg.), *Soziologische Analysen: Referate aus den Veranstaltungen der Sektionen der Deutschen Gesellschaft für Soziologie und der ad-hoc-Gruppen beim 19. Deutschen Soziologentag (Berlin, 17.-20. April 1979)* (S. 617-620). Berlin: Deutsche Gesellschaft für Soziologie (DGS). <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-136354>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Probleme soziologischer Beratung in einem Industrieunternehmen

Hans Werner Busch

1. Prinzipien der thematischen Aufschlüsselung

Im Gegensatz zu den meisten Darstellungen zu den Fragen soziologischer Beratung lege ich meinen Ausführungen ein spezifisches Sozialverhältnis zwischen Berater und dem, der Rat sucht, zugrunde. Vorausgesetzt wird nämlich, daß der Soziologe selbst Mitglied der um Unterstützung ersuchenden Organisation ist. Unter solchen Bedingungen findet sich der beratende Soziologe in Situationen, die durch besondere Rollenzumutungen, -anforderungen und Wissensanstrengungen gekennzeichnet sind. Insofern erweisen sich Probleme soziologischer Beratung in einem solchen Kontext stets auch als generelle Probleme der Rolle eines Soziologen in einer arbeitsteiliger-hierarchischen Organisation und weisen damit immer über den einzelnen Beratungsfall hinaus.

Die Eigentümlichkeiten dieser Situationen werden an einem Fallbeispiel illustriert. Seine Analyse orientiert sich an den Elementen:

- a) das praktische, der Beratung unterliegende Problem
- b) die Rolle des beratenden Soziologen mit den Aspekten
 - Erwartungen im Kontext einer arbeitsteiligen, hierarchischen Organisation
 - Ressourcen, speziell Wissen
 - Rollenselbstbild (Identität)
- c) Stand und Verfügbarkeit soziologischen Wissens

2. Die Genese einer Soziologenrolle am Beispiel eines komplexen Beratungsfalles

Den Einstieg in die Thematik finden wir über die Frage, warum ein Industriebetrieb einen Soziologen einstellt. Im Zuge der Beantwortung ist festzustellen, daß der Ruf nach einem Experten für soziale Probleme in der Regel angesichts eines gerade drängenden, meist sehr komplexen und zuletzt erfolglos behandelten Problems ergeht und begleitend dazu nicht selten erhebliche organisatorische Änderungen und neue konzeptionelle personalpolitische Überlegungen erfolgen, daß aber dieser Ruf gerade einen Soziologen nur in Ausnahmefällen deshalb erreicht, weil bei den Praktikern auf eine informierte Einsicht in die Relevanz soziologischen Wissens gebaut werden könnte.

Diese Erkenntnis ist eine wichtige Voraussetzung der Schwierigkeiten, mit denen der Soziologe konfrontiert wird, wenn er in die Organisation über einen komplexen Beratungsfall hineinfindet. Diese Schwierigkeiten treten vor allem in folgender Gestalt auf:

- a) Auf der Stufe der Problemidentifikation muß er entscheiden, wieweit er sich mit den Zielen und Erwartungen der Praktiker identifizieren und ob er die vorgelieferten Problemdefinitionen, die alltagstheoretischen "Erklärungen" sowie Aktionsentwürfe akzeptieren kann.

- b) In der Phase der Entwicklung des Forschungsdesigns bereiten dem beratenden Soziologen nicht allein sein eigener Wissensstand sondern vor allem die Interessengegensätze der von dem Problem betroffenen betriebs-internen Gruppen und Stellen Schwierigkeiten. Sie fordern ebenso ausgleichende Arrangements
- c) wie die im Zusammenhang der Forschungsdurchführung auftretenden Fragen des Daten- und Persönlichkeitsschutzes. Der künftige Kredit des Soziologen ist entscheidend davon bestimmt, wie die Schwierigkeiten in diesen Phasen gelöst werden.
- d) Wie in allen Fällen des Praxisbezugs sozialwissenschaftlicher Tätigkeit wird auch im vorliegenden Beispiel der Brückenschlag zwischen Forschungsergebnissen und Empfehlungen zum Problem.
- e) Am brisantesten erweisen sich die Schwierigkeiten, die mit dem Beratungsprozeß i. e. S. verknüpft sind, also mit der Phase der Umsetzung der Empfehlungen.

3. Bedingungen der Stabilisierung der Soziologenrolle

Die am Beispiel explizierten Folgerungen für eine Sicherung der Beratungsfunktion auf der Grundlage einer stabilen Rollenkonstellation lassen sich so zusammenfassen:

- (1) Nach meinen Erfahrungen erscheint es nicht sinnvoll, daß ein Soziologe in innerorganisatorischer Beratertätigkeit versucht, sich ausschließlich als Experte für komplexe Problemkonstellationen und als Krisenbewältiger zu profilieren. Zwar verkenne ich nicht, daß ein solches Selbstverständnis Rückhalt im Selbstbild vieler Soziologen findet und somit breiter Sympathie im Fach sicher sein kann. Es scheint aber seine eigene Zerstörung in sich zu bergen. Denn der vornehmliche Bezug auf Krisenerscheinungen impliziert einen exzessiven Handlungsdruck und ist deshalb einer effektiven, einer überlegten Anwendung soziologischen Wissens im Wege. Insoweit ist eine relative Erfolgslosigkeit auf Dauer unvermeidbar und der Ausweg, seine wissenschaftliche Kompetenz einzig in der technisch exakten Anwendung des gelernten Methodenarsenals zu beweisen, sehr verlockend, was zugleich einen Identitätsverlust und eine entgangene Chance der Professionalisierung bedeuten würde.
- (2) Um nicht zuletzt diesen Gefahren vorzubeugen, plädiere ich für eine vielfältige Einbindung des Soziologen in die organisationstypischen Entscheidungsabläufe. Gleichwohl sind die Vorteile und Nachteile, die darin liegen, gegeneinander aufzuwiegen, wie auch auf die Durchsetzung der professionseigenen Standards unter Einschluß der ethischen Komponenten nicht verzichtet werden kann.
- (3) Neben der kognitiven Komponente, d. h. dem Aufweis und der Erweiterung einer soliden Basis soziologischen-theoretischen und methodischen Wissens, ist die affektive, auf die eigene situationsadäquate Handlungskompetenz bezogene Komponente von zentraler Bedeutung. Die Entwicklung einer solchen Handlungskompetenz und mit ihr einer identifizierbaren Soziologenrolle ist von widersprüchlichen Handlungsorientierungen

bzw. -anforderungen durchsetzt. Eine Entscheidung für jeweils eine unter Zurückweisung der anderen führt entweder zur Isolierung oder einer Praxis, in der Soziologie nur Element von Vorbildung ist. Deshalb ist die Lösung dieser Handlungsprobleme nur in einer permanenten Ausbalancierung zu suchen.

- (4) Einen weiteren wichtigen Gesichtspunkt für eine effektive soziologische Tätigkeit beinhaltet die Frage, wie weit es dem Soziologen gelingt, sich einen eigenen Zugang zu den in den alltäglichen Prozessen anfallenden Daten zu sichern und diese Informationsbasis nach eigenem Interesse möglichst zu verbessern, also Dauerbeobachtung zu institutionalisieren. Sie eröffnet die Chance der Antizipation von Problemen, so daß der Soziologe in der Lage ist, die soziologische Definition von Problemen zu sichern und seine Kompetenz für die exklusive Verarbeitung spezifischer Informationen zu demonstrieren.
- (5) Schließlich ist zu bedenken, daß die Eigenart der meisten praktischen Probleme so vielschichtig ist, daß zu ihrer Lösung die Vertreter sehr unterschiedlicher Disziplinen beitragen müssen. Dieser Umstand erfordert den Mut zu eklektischem Vorgehen, allerdings nicht um den Preis der Beliebigkeit sondern nach den Regeln intersubjektiv überprüfbarer Problemlösens, was die Entscheidung für einen konsistenten Problemlösungsansatz einschließt.

4. Folgerungen für Aus- und Weiterbildung

- (1) Die Vermittlung eines breiten wie auch in die Tiefe gehenden theoriebezogenen Wissens muß im Zentrum stehen. Ich möchte mich hier nicht für die Platitüde: Nichts ist praktischer als eine gute Theorie! stark machen. Allerdings meine ich mit dieser Forderung nicht so sehr die Vermittlung solcher Theorien, deren Hauptleistung in der ideologiekritischen Bewußtseinsdurchleuchtung und -revision liegen könnte, zumal sich hinter solchem Anspruch allzu leicht eskapistischer Hochmut verbergen kann. Vielmehr habe ich solche Theorien im Auge, deren Entwicklung nicht an der methodischen Konfrontation mit harten Fakten vorbeigegangen ist, die also induktiv-deduktiven Konstruktionskriterien unterliegen.

In der Methodenausbildung sollte - im Hinblick auf Anforderungen außeruniversitärer Praxis - der Behandlung prozeßproduzierter Daten wesentlich mehr Beachtung geschenkt werden.

Eine Nebenbemerkung: In meinen Augen scheint ein Ergebnis projektbezogenen Studiums, das ja eine der Formen der Ausbildung darstellen kann, die dem hier vertretenen Anliegen entgegenkommt, nicht selten die virtuose Beherrschung programmierter Auswertungstechniken zu sein, und zwar auf Kosten theoretischer Fundierung und unter Verzicht sozialer Analyse, die diesen Namen verdient.

- (2) Die Entwicklung einer Taxonomie soziologischen Wissens, deren eine Dimension Anwendungsprobleme bzw. -felder darstellen könnte, deren andere auf eine Klassifizierung soziologischen Wissens gerichtet wäre, steht noch immer aus. Eine solche Taxonomie könnte gerade dem in

außeruniversitärer Praxis stehenden Soziologen ein wichtiger Wegweiser durch das Gestrüpp soziologischer Wissensangebote sein und ihm helfen, die Schwelle zu eigenen Fortbildungsbemühungen zu überschreiten.

- (3) Auf Angebote von Kontaktstudiengängen und projekt- bzw. problembezogenen Weiterbildungsveranstaltungen kann nicht weiter verzichtet werden. In Ergänzung zum zuvor genannten Punkt scheint mir gerade dieses Anliegen eine wichtige Voraussetzung dafür zu sein, daß sich der Soziologe außerhalb der Hochschule auf Dauer als Soziologe behaupten kann.
- (4) Situationsadäquates Handlungswissen kann kaum in der Universitätsausbildung gelehrt werden. Kompensationsversuche über die Vermittlung verschiedenartigen Nebenfachwissens halte ich für untauglich. Entweder erweist es sich gegenüber den Praxisproblemen als überflüssig oder als zu mager. Zudem fördern solche Versuche in meinen Augen nicht die Professionalisierung; sie hindern sie eher, weil sie in der außeruniversitären Praxis eher Konkurrenz, nicht aber Kooperation zwischen problem- und aufgabenrelevanten Disziplinen provozieren. Dieser These scheinen die Wünsche der Soziologen in der Praxis zu widersprechen, die in den Untersuchungen der letzten Jahre zur Professionalisierungsfrage zu Wort gekommen sind. Ich vermute jedoch, daß sich hinter ihren Wünschen nicht selten die Frustrationen der eigenen Praxis verbergen, die aber kaum wegen des Fehlens nicht-soziologischen Wissens erzeugt worden sind sondern eher aus Mangel umsetzungsfähigen soziologischen Wissens.
- (5) Schließlich meine ich, daß die interaktive Komponente der soziologischen Rolle im Studium gepflegt werden müßte. Damit meine ich Bemühungen, die Kooperation mit Vertretern anderer Disziplinen fallbezogen in adäquaten Interaktionsformen zu üben. Das ist etwas anderes als der bloße Erwerb segmentierter Wissensinhalte.